



## Transposition

Musique et Sciences Sociales

7 | 2018

Le prix de la musique

---

### Anastasia Belina-Johnson & Derek B. Scott (eds), *The Business of Opera*

Farnham, Ashgate, 2015.

Mélanie Traversier

---



#### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/transposition/2528>

ISSN : 2110-6134

#### Éditeur

CRAL - Centre de recherche sur les arts et le langage

#### Référence électronique

Mélanie Traversier, « Anastasia Belina-Johnson & Derek B. Scott (eds), *The Business of Opera* », *Transposition* [En ligne], 7 | 2018, mis en ligne le 15 septembre 2018, consulté le 28 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/transposition/2528>

---

Ce document a été généré automatiquement le 28 avril 2019.



La revue *Transposition* est mise à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

---

# Anastasia Belina-Johnson & Derek B. Scott (eds), *The Business of Opera*

Farnham, Ashgate, 2015.

Mélanie Traversier

---

## RÉFÉRENCE

Anastasia Belina-Johnson & Derek B. Scott (eds), *The Business of Opera*, Farnham, Ashgate, 2015.

- 1 Viva l'opéra!, Metropolitan Opera YouTubechannel, Der Newsletter der Deutschen Oper Berlin, Instagram Account Sydney Opera House, Teatro alla Scala on Twitter... : la présentation des supports et programmes vidéo et numériques proposés par les théâtres d'opéra constitue désormais un moment incontournable du lancement d'une nouvelle saison. Il ne s'agit pas pour les directions de ces hauts lieux de la culture musicale de sacrifier à la mode du 2.0, mais bien d'en exploiter le potentiel économique. Car l'enjeu financier est d'importance : la valorisation et l'usage de ces nouvelles ressources numériques, jugées plus accessibles pour le public – ne serait-ce que financièrement –, visuellement attractives et dynamiques, sont destinés à moderniser l'image de ces institutions souvent patrimoniales et réputées élitistes, et partant à renouveler, élargir, rajeunir leur fréquentation. C'est l'une des thématiques méthodiquement examinées dans l'ouvrage *The Business of Opera* coordonné par l'historienne de la musique et metteuse en scène Anastasia Belina-Johnson et le musicologue Derek B. Scott.
- 2 S'inscrivant dans le renouvellement de l'histoire économique des arts en général, et du marché de la musique en particulier, le livre est issu d'un colloque qui s'est tenu à l'université de Leeds en 2012. Mais il déborde largement les cadres habituels de la recherche et offre des éclairages incisifs sur la réalité socio-économique du monde de la musique aujourd'hui, dans ses strates supposément les plus prestigieuses. En effet, la démarche est non seulement interdisciplinaire, mais son originalité, qui était déjà celle du colloque né d'un partenariat entre l'University's School of Music de Leeds et Opera

North, la plus importante compagnie britannique en dehors de Londres, tient au souhait d'articuler savoir académique et expériences vécues de professionnels de la musique, impliqués à différents niveaux artistiques et organisationnels dans la production des opéras. C'est la confrontation entre ces divers univers de travail qui fait la richesse de l'analyse proposée.

- 3 Si le nombre de travaux historiquement situés sur l'économie et les professions musicales est désormais conséquent (rappelons seulement ici les ouvrages de référence de Beth et Jonathan Glixon, John Rosselli, Lorenzo Bianconi et Giorgio Pestelli, Erich Bödeker, Michael Werner et Patrice Veit, Philippe Agid et Jean-Claude Tarondeau<sup>1</sup>), les essais sur la vie économique des théâtres d'opéra durant ces deux dernières décennies sont encore rares et offrent encore plus rarement des échanges de points de vue entre recherche et pratique, entre tous les métiers mobilisés dans la performance, du montage d'une production à la réception et à l'archivage du spectacle. *The Business of the Opera* relève le défi. Il offre des jalons précieux pour questionner les mutations actuelles à la fois de la gouvernance de ces entreprises de spectacle et de leurs pratiques budgétaires, telles que les unes et les autres réorientent, voire brutalisent parfois, les relations entre créateurs et administrateurs, entre artistes et spectateurs, entre directions de salle et public d'abonnés ou non-abonnés. Au-delà il pose, dans le contexte globalisé et numériquement mondialisé d'aujourd'hui, une question que les historiens des pratiques musicales dans les sociétés d'Ancien Régime ont déjà affrontée, mais dans un tout autre contexte socio-culturel et économique : dans quelle mesure un Opéra, au-delà de sa vocation artistique, est-il un *business* ordinaire, une entreprise comme les autres, soumises aux mêmes contraintes que les autres, optimisant les mêmes ressources managériales, publicitaires, technologiques que les autres ?
- 4 L'examen des modes de gestion est aujourd'hui crucial, à l'heure où la baisse des financements publics, le rétrécissement sociologique du public, l'accès dématérialisé aux œuvres musicales, opéras compris, a fragilisé les « équilibres » budgétaires des théâtres d'opéra dont la programmation induit des coûts de production incompressibles et particulièrement élevés. Le diagnostic est général, et les directions, elles-mêmes marquées par des changements de gouvernance, doivent se tourner vers d'autres sources de revenus, lever des fonds privés, tenter de renflouer leurs billetteries sans pour autant développer une politique tarifaire rédhitoire. Le tableau dressé par Sarah Zalfen dans son étude comparative sur les Opéras de Berlin, Londres et Paris, vaut largement ailleurs. Si le livre s'en tient aux lieux phares de la musique savante, ajoutons que d'autres institutions culturelles publiques, tout aussi patrimoniales que la plupart des théâtres d'opéra, les musées en particulier, doivent faire face au même tarissement des ressources étatiques ; elles mettent en œuvre des stratégies commerciales et managériales souvent similaires pour y répondre : développement du sponsoring, relance du mécénat privé, politique promotionnelle visant des publics cibles, produits d'appel, organisation d'activités hors les murs... autant de moyens que Nicholas Payne expose ici à la lumière de ses vingt-sept années passées à la tête de différentes compagnies d'opéra.
- 5 « Cercles de mécènes » ou « Amis de », partenaires bancaires ou industriels gagnent par la publicité faite à leurs subventions artistiques une fructueuse gratification symbolique, tout en s'assurant un accès « réservé », privilégié à certains événements musicaux. Le sponsoring ne s'affiche plus seulement dans les pages du programme ou sur le site internet des théâtres, mais aussi sur les grands écrans retransmettant tel ou tel opéra, comme put le constater le public rassemblé autour des *BPbigscreens* qui diffusaient, de

Aberdeen à Plymouth, les ballets et opéras proposés en 2013 par la Royal Opera House. Comme le rappellent Anastasia Belina-Johnson et Derek B. Scott, l'ancienne British Petroleum Company glanait, ainsi, sous couvert de mécénat musical fort généreux dans l'espace public, une belle caution artistique, redorant son blason pétrolier. Ce recours au mécénat, fer de lance du marketing relationnel que relaie les instances dirigeantes des opéras, vient *in fine* rappeler que la quête de rentabilité économique réactualise aujourd'hui des pratiques anciennes et signale, de manière certes feutrée, que l'opéra fut d'abord un art de cour, soutenu par des relations interpersonnelles et une gestion l'éloignant du commun économique !

- 6 Le renforcement de l'attractivité de la programmation est un autre levier pour redresser la rentabilité économique, la valorisation de l'héritage musical ou architectural ne suffisant pas ou plus. Ses ressorts sont multiples : publicité sur tout support et streaming, « désacralisation » des lieux et des musiques qui y sont proposées grâce d'une part à la visite des salles et de leurs moindres recoins en dehors des spectacles et d'autre part un renouvellement du répertoire, projections en plein air. Les actions visant à attirer le jeune public et à promouvoir plus largement l'éducation musicale s'inscrivent dans une logique analogue. Ces initiatives sont là encore communes à l'ensemble des institutions culturelles et peuvent aussi soutenir des formes de financement participatif qui donnent des atouts démocratiques à des pratiques mécénales collectives. Mais ces politiques de diffusion vers un plus large public (à la fois plus nombreux et socialement plus diversifié) doivent être pondérées par des considérations à la fois artistiques et patrimoniales : il s'agit d'élargir, rajeunir l'audience, mais sans perdre en exigence artistique, ni négliger les œuvres totémiques de l'histoire de l'opéra qui, elles, attirent le public « traditionnel ». Et ces monuments ne sont pas les mêmes partout dans la culture musicale occidentale ou occidentalisée. Évoquant la programmation inédite à Glyndebourne de l'opéra baroque de Rameau, *Hippolyte et Aricie*, en juillet 2013, Christine Fischer rappelle dans son article que la globalisation culturelle n'efface pas les spécificités locales ou nationales, des pratiques d'écoute et que les directions doivent aussi tenir compte de leur histoire.
- 7 Si la numérisation des œuvres et les diffusions en ligne, en streaming ou en plein air semblent rendre plus accessibles l'opéra et en assurent aussi, au-delà d'une simple impact publicitaire attendu, une forme d'archivage inespérée, le livre dévoile les coulisses plus sombres des mutations en cours. Le décryptage de la vie économique des théâtres demeure aujourd'hui comme hier un moyen d'appréhender la conflictualité entre les différentes catégories de professionnelles, indispensables à la production d'un opéra, mais aux intérêts divergents : compositeurs, instrumentistes, interprètes, metteurs en scène, techniciens, administrateurs, attachés de presse, pour ne citer que les métiers les plus évidemment impliqués. Les nouvelles technologies mises au service du spectacle, mais aussi de sa promotion et de sa diffusion en-dehors de l'espace de la salle même, n'effacent pas les positionnements conflictuels concernant les niveaux de rémunération, les droits d'auteur et les droits à l'image, ni la difficulté à établir des compromis entre liberté créatrice et rentabilité financière. Le témoignage du compositeur Paul Alan Barker, tout comme l'enquête de George Kennaway, sur les contrats des musiciens d'orchestre, soulignent sans faux semblant les négociations parfois tendues entre artistes et responsables gestionnaires, lorsqu'il s'agit d'établir les clauses relatives au défraiement et à la rémunération. Parce que nombre de théâtres d'opéra disposent d'un orchestre et d'un chœur résidents, les questions salariale et syndicale auraient pu être plus spécifiquement traitées ou abordées d'un point de vue comparatif, dans le sillage par

exemple des travaux, par ailleurs cités, de Tuomas Auvinen et Ortrud Gutjahr<sup>2</sup>. Car l'histoire récente des théâtres d'opéra reste ponctuée par des grèves ou menaces de grève liées aux conditions de travail et de rémunération dégradées par les coupes budgétaires publiques qui affectent l'ensemble d'une compagnie : le personnel technique, administratif ou celui chargé de la sécurité, ainsi à la Scala en avril 2013 ou à l'Opéra Bastille en juin 2018, mais aussi les musiciens de la compagnie permanente ou les chanteurs recrutés dans le chœur, à l'instar de ceux de l'English National Opera mobilisés en avril 2013 contre des réductions de salaire. Ces mouvements qui entravent le bon fonctionnement de l'activité théâtrale et entrepreneuriale ne sont évidemment pas récents, que l'on songe aux refus de monter sur scène des têtes d'affiche de l'opéra dès le XVIII<sup>e</sup> siècle ou à la fameuse grève du chœur du Metropolitan Opera qui avait marqué en 1906 les débuts new-yorkais de Enrico Caruso. Les nouvelles réalités économiques qui déterminent les choix de gestion financière et de management des directions de salle ont aussi des conséquences sociales qui ne sauraient être minorées.

- 8 Ponctuellement, à la lecture de ce dense ouvrage qui transporte le lecteur d'un Opéra l'autre, du Metropolitan Opera de New York au Finnish National Opera d'Helsinki dont l'histoire si singulière est minutieusement rappelée par Liisiamaija Hautsalo, on regrette que certains aspects ne donnent pas lieu à des développements encore plus conséquents tant les questionnements ouverts engagent la réflexion : en particulier les arbitrages entre les cultures musicales locales et la programmation d'œuvres patrimoniales mondialisées, le financement participatif, les influenceurs dans le domaine culturel, l'enchevêtrement entre les réseaux économiques publics et privés et les cercles de mécènes attachant leur nom ou celui de leur société à telle ou telle salle d'opéra, l'histoire sur la longue durée des coproductions internationales telles que Laëtitia Corbière en a récemment étudié les premiers acteurs au tournant du XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècle<sup>3</sup>. En outre, d'autres interrogations se lèvent : les Opéras qui ont récemment été inaugurés au Qatar et à Dubaï et qui sont soutenus par des fonds étatiques largement abondés ont-ils les mêmes politiques de marketing relationnel, alors que la contrainte de rentabilité pèse d'évidence moins sur eux ? Comment la compétition culturelle et musicale entre capitales est-elle reconfigurée par la nouvelle donne économique ? Du côté des professionnels de la musique, la précarité et les difficultés à imposer des exigences financières et artistiques face à des équipes de gestionnaires, plus que prudentes pour des raisons budgétaires, ne sont-elles pas encore plus lourdes pour les compositrices que pour les compositeurs ?
- 9 Ainsi, l'ouvrage aiguise assurément le regard des historiens de la musique, celui des spectateurs-consommateurs de musique, ou encore celui des multiples acteurs insérés dans le *business* de l'opéra. En nous faisant entrer dans les coulisses de la production lyrique, il nous invite à un exercice de déniement salutaire qui rappelle que l'opéra vit certes du talent de ses créateurs et interprètes, mais qu'il (sur)vit aussi, d'abord, de l'argent de ceux qui le financent, qu'ils soient en coulisse ou dans la salle. Et faire jaillir cette manne aujourd'hui, comme hier, implique de savoir mettre « les mains dans le cambouis ». C'est l'un des mérites de l'ouvrage que de nous rappeler, exemples concrets et emblématiques à l'appui, cette évidence matérielle.

---

## NOTES

1. GLIXON Beth L. and GLIXON Jonathan E., *Inventing the Business of Opera: The Impresario and His World in Seventeenth-Century*, New York, Oxford University Press, 2006 ; ROSSELLI John, *The Opera Industry in Italy from Cimarosa to Verdi: the Role of the Impresario*, Cambridge, Cambridge University Press, 1984 ; BIANCONI Lorenzo and PESTELLI Giorgio (eds), *Storia dell'Opera italiana*, vol. IV, Turin, EDT, 1987, trad. française, *Histoire de l'opéra italien*, vol. IV, *Le système de production et ses implications professionnelles*, Liège, Mardaga, 1992 ; BÖDEKER Hans Erich, VEIT Patrice et WERNER Michael (eds), *Les sociétés de musique en Europe, 1700-1920*, Berlin, Berliner Wissenschafts-Verlag, 2008 ; Id., *Organisateurs et formes d'organisation du concert en Europe, 1700-1920*, Berlin, Berliner Wissenschafts-Verlag, 2008 ; AGID Philippe et TARONDEAU Jean-Claude, *The Managment of Opera: An International Comparative Study*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2010.
  2. AUVINEN Tuomas, *Unmanageable Opera? The Artistic-Economic Dichotomy and its Manifestations in the Organisational Structures of Five Opera Organisations*, Ph.D diss., City University, Londres, 2000 ; GUTJAHR Ortrud (ed.), *Regietheater!: wie sich über Inszenierungen streiten lässt*, Theater und Universität im Gespräch, Würzburg, Königshausen u. Neumann, 2008.
  3. CORBIERE Laëtitia, *Du concert au show business. Le rôle des imprésarios dans le développement international du commerce musical, 1850-1930*, Thèse d'histoire contemporaine dirigée par Sylvie Aprile (Université de Lille) et Ludovic Tournès (Université de Genève), soutenue le 19 juin 2018.
- 

## AUTEURS

### MÉLANIE TRAVERSIER

Ancienne élève de l'École normale supérieure de Fontenay-Saint-Cloud, Mélanie Traversier est historienne et comédienne. Maîtresse de conférences en histoire moderne à l'Université de Lille et membre de l'Institut Universitaire de France, elle consacre ses recherches à l'histoire socio-économique et technique du spectacle et à l'histoire du genre au XVIII<sup>e</sup> siècle. Elle a notamment publié *Gouverner l'opéra. Une histoire politique de l'opéra à Naples (1767-1815)*, École française de Rome, 2009 ; *Musiques nomades : objets, réseaux, itinéraires (XVIII<sup>e</sup>-XIX<sup>e</sup> siècles)*, *Diasporas*, n° 26, 2015, et *Le Journal d'une reine. Marie-Caroline de Naples dans l'Italie des Lumières*, Champ Vallon, 2017. Auteure de plusieurs travaux portant sur l'histoire du paysage sonore, elle a codirigé *Mélodies urbaines. La Musique dans les villes d'Europe* (PUPS, 2008) et *Aller au théâtre* (Histoire urbaine, 2014/3). Dans le cadre de ses recherches sur les rapports entre sciences, innovation technique et musique, elle a coédité avec Marie Bouhaïk-Gironès et Olivier Spina le volume *La mécanique de la représentation. Machines et effets spéciaux sur les scènes européennes (XV<sup>e</sup>-XVIII<sup>e</sup> siècles)* pour la Revue d'Histoire du Théâtre (juin 2018). Membre du conseil d'administration de l'association Mnemosyne pour le développement de l'histoire des femmes et du genre et du comité de rédaction de la revue *Genre&Histoire*, elle a récemment coordonné avec Alban Ramaut *La musique a-t-elle un genre ?*, sous

presse aux Éditions de la Sorbonne. Elle prépare actuellement un ouvrage sur le marché de la musique et les rapports entre musique, sciences et techniques au siècle des Lumières.